

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Versión 3.0

Junio 2005

## EL MARCO DE REFERENCIA PARA LA MEJORA DE PROCESOS

La experiencia ha demostrado que el potencial del benchmarking(NT) para obtener mejoras radicales reside en hacer comparaciones externas de forma sensata y en buscar discernimientos que no se encuentran normalmente dentro de los paradigmas de la industria. Para implementar este benéfico benchmarking, el Marco de Referencia de Clasificación de Procesos (PCF, por sus siglas en inglés) sirve como un modelo empresarial neutro de la industria que le permite a las organizaciones ver sus actividades desde un punto de vista de procesos industriales cruzados.

Este marco de referencia fue originalmente creado en 1992 por APQC y un grupo de miembros; este marco ha experimentado más de una década de uso creativo por parte de cientos de organizaciones a nivel mundial. El PCF está respaldado por la base de datos de la Open Standards Benchmarking Collaborative (OSBC) y por el consejo consultor de esta asociación formado por líderes industriales y globales, el PCF se considera una norma abierta. El PCF estará en mejora continua siempre que la base de datos de la OSBC siga desarrollando definiciones, procesos y medidas relacionadas con la mejora de procesos. Por favor, visite la página web de APQC para consultar actualizaciones periódicas. El PCF está disponible para las organizaciones de todas las industrias y de todos los tamaños sin costo alguno al visitar [www.apqc.org](http://www.apqc.org).

El PCF representa una serie de procesos interrelacionados que son socio-técnicos por naturaleza, son críticos de los negocios y representan seis dimensiones principales de una organización: funciones/comunidades de conocimiento, procesos, contenido, lugares de mercado, cultura y estructura organizacional.

El PCF le permite a las organizaciones entender sus trabajos internos desde un punto de vista de procesos horizontales dentro de una organización en específico, cada proceso que se enumera en el marco de referencia no necesariamente está presente en toda organización.

### (NT) Nota del traductor

Proceso conocido internacionalmente con este nombre. Por medio de este proceso se identifican las mejores prácticas utilizadas en cualquier parte del mundo y las compañías aprenden de ellas para aplicarlas a sus propias organizaciones.

### Historia

Durante su diseño inicial en 1991, el Marco de Referencia de Clasificación de Procesos se contempló por primera vez como una taxonomía de procesos de negocios. Este diseño incluía más de 80 organizaciones que tenían gran interés de lograr avances en el uso de benchmarking en los Estados Unidos de Norteamérica y en el mundo. Este esfuerzo inicial se hizo con la colaboración de la firma Arthur Andersen.

En 2003, APQC inició a hacer una serie de esfuerzos para revisar y actualizar el PCF con el fin de reflejar nuevos modelos de negocios y dinámicas emergentes. Con la guía de un conjunto de miembros clave, el PCF actualizado fue publicado en mayo de 2004. Esta versión (junio 2005) contiene actualizaciones importantes en las secciones 7.0 y 12.0. APQC pretende publicar versiones actualizadas cada año.

APQC quisiera hacer un reconocimiento a las siguientes organizaciones por su participación y ayuda: La Boeing Co., Boehringer Ingelheim GMBH, BT Group plc, EnSCO International Inc., Ford Motor Co., IBM Corp., Schlumberger Ltd., Solvay S.A. y la Marina de los Estados Unidos. APQC también quiere hacer un reconocimiento a los otros miembros de APQC que han y seguirán contribuyendo al desarrollo continuo del PCF.

## Tabla de contenidos

Cómo interpretar el PCF.....	2
Panorama general.....	3
1.0 Desarrollo de visión y estrategia.....	4
2.0 Diseño y desarrollo de productos y servicios.....	4
3.0 Mercadeo y venta de productos y servicios .....	6
4.0 Entrega de productos y servicios.....	7
5.0 Administración de servicios al cliente.....	8
6.0 Desarrollo y administración de capital humano.....	9
7.0 Administración de tecnología de la información.....	10
8.0 Administración de recursos financieros .....	12
9.0 Adquisición, Construcción y Administración de propiedades .....	13
10.0 Administración de la salud y seguridad ambiental .....	14
11.0 Administración de relaciones externas.....	14
12.0 Administración de conocimientos, mejoras y cambios.....	14

## Cómo interpretar el PCF

**Categoría:** El nivel más alto dentro del PCF está indicado con números enteros (p. ej. 8.0 y 9.0)

**Grupos de procesos:** Todos los puntos del PCF con un número decimal (p. ej. 8.1 y 9.1) se consideran un área de proceso.

**Proceso:** Todos los puntos del PCF con dos números decimales (p. ej. 8.1.1 y 9.1.2) se consideran procesos.

**Actividad:** Los puntos con tres decimales (p. ej. 8.3.1.1 y 9.1.1.1) se consideran actividades dentro de un proceso.

### Ejemplo:

Entrega de productos y servicios (Categoría) (4.0)

Planeación y adquisición de los recursos necesarios- planeación de la cadena de abastecimiento (Grupo de procesos) (4.1)

Administración de la demanda de productos y servicios (Proceso) (4.1.1)

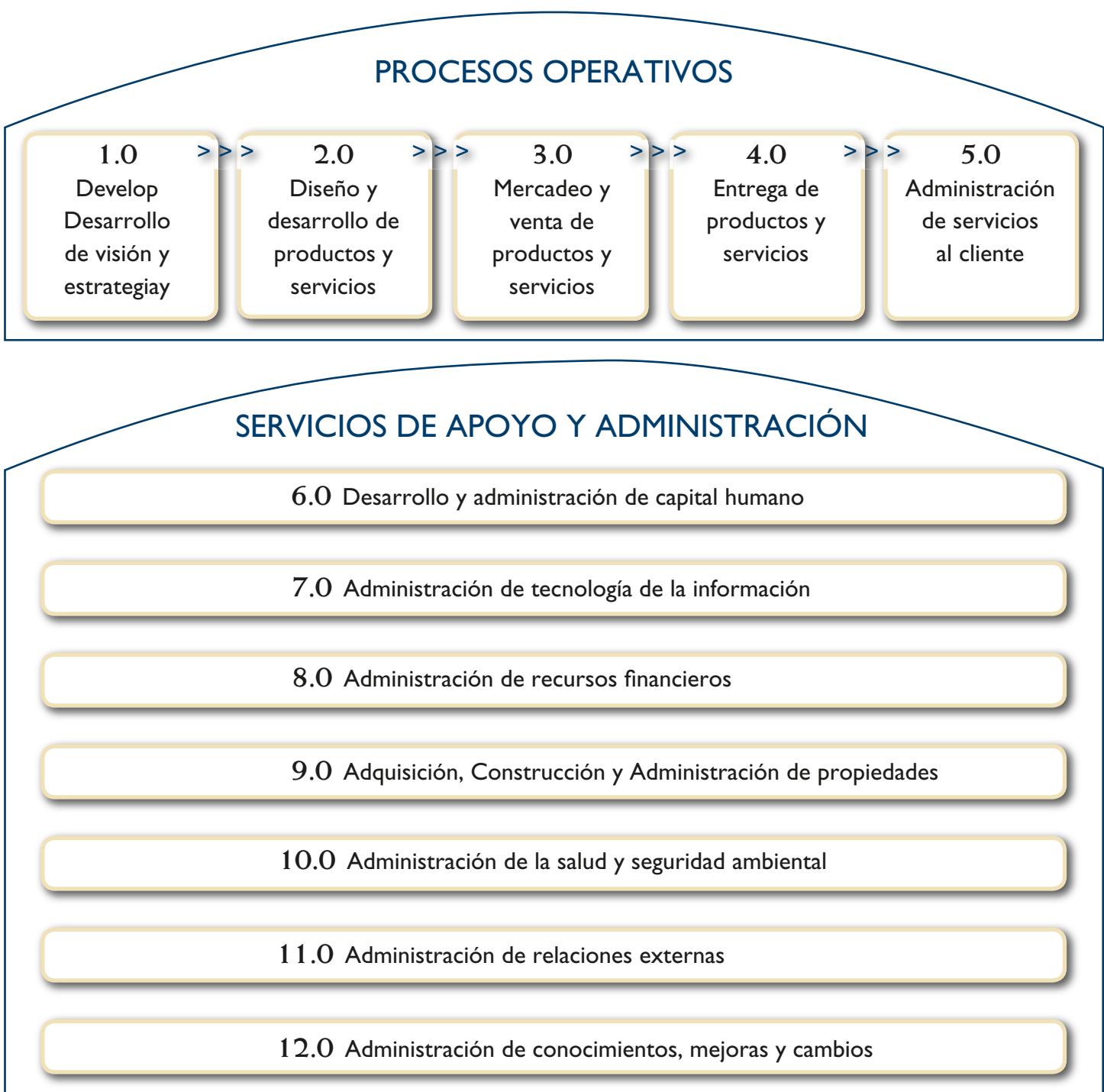
Desarrollo de los pronósticos de línea de base (Actividad) (4.1.1.1)

Colaboración con los clientes (Actividad) (4.1.1.2)

Desarrollo de estructuras y procedimientos de la administración del desempeño (Tarea) (6.3.2.1.1)

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

## Panorama general del PCF



# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

## 1.0 Desarrollo de visión y estrategia

- 1.1 Definir el concepto de negocio y de visión a largo plazo
  - 1.1.1 Evaluar el ambiente externo
    - 1.1.1.1 Analizar y evaluar la competencia
    - 1.1.1.2 Identificar las tendencias económicas
    - 1.1.1.3 Identificar los asuntos políticos y reguladores
    - 1.1.1.4 Evaluar las innovaciones tecnológicas
    - 1.1.1.5 Analizar las demografías
    - 1.1.1.6 Identificar los cambios culturales y sociales
    - 1.1.1.7 Identificar las cuestiones ecológicas
  - 1.1.2 Hacer encuestas de mercado y determinar lo que necesita y quiere el cliente
    - 1.1.2.1 Llevar a cabo evaluaciones cualitativas/ cuantitativas
    - 1.1.2.2 Capturar y evaluar las necesidades del cliente
  - 1.1.3 Seleccionar los mercados relevantes
  - 1.1.4 Llevar a cabo análisis internos
    - 1.1.4.1 Analizar características organizacionales
    - 1.1.4.2 Crear líneas de base para procesos actuales
    - 1.1.4.3 Analizar sistemas y tecnologías
    - 1.1.4.4 Analizar posiciones financieras
    - 1.1.4.5 Identificar competencias empresariales centrales
  - 1.1.5 Establecer visiones estratégicas
    - 1.1.5.1 Alinear a los accionistas alrededor de visiones estratégicas
    - 1.1.5.2 Comunicar las visiones estratégicas a los accionistas
- 1.2 Desarrollar estrategias de negocios
  - 1.2.1 Desarrollar una declaración de misión general
  - 1.2.2 Evaluar las opciones estratégicas
  - 1.2.3 Seleccionar las estrategias de negocios a largo plazo
  - 1.2.4 Coordinar y alinear estrategias funcionales y de procesos
  - 1.2.5 Diseñar la estructura organizacional y las relaciones entre las unidades organizacionales
  - 1.2.6 Desarrollar y establecer metas organizacionales
  - 1.2.7 Formular estrategias de unidad de negocios
- 1.3 Administrar iniciativas estratégicas
  - 1.3.1 Desarrollar iniciativas estratégicas
  - 1.3.2 Evaluar iniciativas estratégicas
  - 1.3.3 Seleccionar iniciativas estratégicas
  - 1.3.4 Establecer medidas de alto nivel

## 2.0 Diseño y desarrollo de productos y servicios

- 2.1 Diseño de productos y servicios
  - 2.1.1 Desarrollo de estrategias y conceptos para productos y servicios nuevos
    - 2.1.1.1 Investigar las necesidades del mercado y del cliente
    - 2.1.1.2 Planear y desarrollar objetivos de costos y calidad
    - 2.1.1.3 Desarrollar ciclos de vida de los productos y objetivos de momentos oportunos de desarrollo
  - 2.1.1.4 Investigar los componentes tecnológicos líderes y requerimientos de desarrollo
  - 2.1.1.5 Integrar tecnología líder en el concepto y componentes de servicios/productos
- 2.1.2 Producir productos y servicios nuevos y evaluar y afinar los productos y servicios existentes
  - 2.1.2.1 Traducir lo que el cliente quiere y necesita en ideas de productos/ servicios
  - 2.1.2.2 Generar nuevas ideas de productos/ servicios
  - 2.1.2.3 Evaluar productos existentes con base en estrategias NPD
  - 2.1.2.4 Identificar mejoras y extensiones de los productos y servicios existentes
  - 2.1.2.5 Definir la funcionalidad de productos y servicios
  - 2.1.2.6 Retirar productos/servicios que no estén actualizados
  - 2.1.2.7 Identificar y afinar indicadores de desempeño
- 2.1.3 Diseñar, construir y evaluar productos y servicios
  - 2.1.3.1 Asignar recursos para proyectos de productos y servicios
  - 2.1.3.2 Preparar casos de negocios de alto nivel y evaluaciones técnicas
  - 2.1.3.3 Desarrollar especificaciones de diseño de productos y servicios
  - 2.1.3.4 Especificaciones de diseño de documentos
  - 2.1.3.5 Prototipos de construcción
  - 2.1.3.6 Eliminar los problemas de calidad y confiabilidad
  - 2.1.3.7 Conducir pruebas internas de productos/servicios y evaluar la factibilidad
  - 2.1.3.8 Identificar indicadores de desempeño del diseño/desarrollo

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- 2.1.3.9 Colaborar con el diseño con los proveedores y los fabricantes contratados
  - 2.1.4 Probar el mercado para productos y servicios nuevos o revisados
    - 2.1.4.1 Preparar un estudio de mercado detallado
    - 2.1.4.2 Llevar a cabo pruebas y entrevistas al cliente
    - 2.1.4.3 Finalizar las características y casos de negocios de productos/servicios
    - 2.1.4.4 Finalizar requerimientos técnicos
    - 2.1.4.5 Identificar requerimientos para hacerle cambios a los procesos de fabricación/entrega
  - 2.1.5 Prepararse para la producción y para la introducción al mercado
    - 2.1.5.1 Desarrollar y probar la producción prototípico y/o el proceso de prestación de servicios
    - 2.1.5.2 Diseñar y obtener los materiales y equipo necesarios
    - 2.1.5.3 Instalar y validar el proceso o metodología de producción
    - 2.1.5.4 Introducir comercialmente el producto y/o servicio nuevo
  - 2.1.6 Apoyar e implementar los cambios a la fabricación de productos y al proceso de prestación de servicios
    - 2.1.6.1 Monitorear el funcionamiento del proceso de producción
    - 2.1.6.2 Identificar los cambios del diseño y de la configuración del producto/servicio.
    - 2.1.6.3 Capturar la retroalimentación con el fin de “afinar” el procesos de los servicios y productos existentes
    - 2.1.6.4 Identificar los indicadores de desempeño de los procesos de prestación de servicios/fabricación
- 3.1.2.1 Determinar las pérdidas/ganancias de la participación en el mercado
  - 3.1.3 Definir oferta y posicionamiento
  - 3.1.4 Definir y administrar la estrategia de canales
  - 3.2 Desarrollar y administrar la estrategia de clientes
    - 3.2.1 Desarrollar las estrategias de administración de clientes
    - 3.2.2 Establecer las metas de la administración de clientes
    - 3.2.3 Desarrollar pronósticos de ventas
    - 3.2.4 Establecer presupuestos de ventas generales
    - 3.2.5 Establecer la métrica de la administración de clientes
      - 3.2.5.1 Determinar el valor de vida/fidelidad del cliente
      - 3.2.5.2 Analizar las tasas de fricción y retención del cliente
    - 3.2.6 Preparar/analizar/evaluar los resultados de la administración de clientes
  - 3.3 Administrar la publicidad, fijación de precios y actividades promocionales
    - 3.3.1 Desarrollar y administrar la publicidad
      - 3.3.1.1 Definir los objetivos y estrategias de publicidad
      - 3.3.1.2 Definir el público objetivo
      - 3.3.1.3 Contratar una agencia de publicidad como tercera parte participante
      - 3.3.1.4 Desarrollar publicidad
    - 3.3.2 Desarrollar y administrar la comunicación externa
      - 3.3.2.1 Desarrollar el presupuesto para medios de comunicación
      - 3.3.2.2 Desarrollar un plan para medios de comunicación
      - 3.3.2.3 Llevar a cabo el plan para medios de comunicación
    - 3.3.3 Desarrollar y manejar la administración de campaña y posicionamiento
    - 3.3.4 Desarrollar y administrar la fijación de precios
      - 3.3.4.1 Desarrollar el pronóstico de unidad/volumen y el precio establecido
      - 3.3.4.2 Llevar a cabo el plan de fijación de precios
      - 3.3.4.3 Evaluar el desempeño de la fijación de precios
      - 3.3.4.4 Afinar la fijación de precios de acuerdo con las necesidades
    - 3.3.5 Desarrollar y administrar las actividades promocionales
      - 3.3.5.1 Definir los conceptos promocionales dirigidos al consumidor

## 3.0 Mercadeo y venta de productos y servicios

- 3.1 Desarrollar estrategias de canales, de mercadeo y de distribución
  - 3.1.1 Entender las necesidades del consumidor y predecir el comportamiento de compra del consumidor
    - 3.1.1.1 Desarrollar y administrar los perfiles del consumidor
  - 3.1.2 Identificar los segmentos de mercado y los clientes objetivo

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- 3.3.5.2 Planear y probar las actividades dirigidas al consumidor
  - 3.3.5.3 Llevar a cabo las actividades promocionales dirigidas al consumidor
  - 3.3.5.4 Preparar/analizar/evaluar las métricas de desempeño promocionales dirigidas al consumidor
  - 3.3.5.5 Afinar las métricas de desempeño promocionales dirigidas al consumidor
  - 3.3.5.6 Definir los conceptos promocionales para el cliente
  - 3.3.5.7 Planear y comprobar las actividades para consumidor
  - 3.3.5.8 Llevar a cabo las actividades promocionales para el consumidor
  - 3.3.5.9 Preparar/analizar/evaluar las métricas de desempeño promocionales para el consumidor
  - 3.3.5.10 Afinar las métricas de desempeño promocionales para el consumidor
  - 3.3.6 Desarrollar y administrar las estrategias de empaque
    - 3.3.6.1 Planear la estrategia de empaque
    - 3.3.6.2 Probar las opciones de empaque
    - 3.3.6.3 Llevar a cabo la estrategia de empaque
    - 3.3.6.4 Afinar el empaque
  - 3.4 Administrar los socios y alianzas de ventas
  - 3.5 Manejar la oportunidad de ventas y el conducto de ventas
    - 3.5.1 Identificar y administrar los clientes y las cuentas clave
      - 3.5.1.1 Desarrollar planes de clientes clave
      - 3.5.1.2 Identificar clientes prioritarios
      - 3.5.1.3 Establecer presupuestos
      - 3.5.1.4 Desarrollar un plan de cuentas clave/ventas
      - 3.5.1.5 Programar llamadas a clientes
      - 3.5.1.6 Llevar a cabo planes de venta acordados
      - 3.5.1.7 Preparar/analizar/evaluar los resultados de ventas
  - 3.6 Administración de los pedidos de ventas
    - 3.6.1 Administración de los pedidos de ventas internos
      - 3.6.1.1 Aceptar y validar los pedidos de ventas
      - 3.6.1.2 Recopilar y mantener la información de la cuenta de los clientes
      - 3.6.1.3 Determinar la disponibilidad de existencias
      - 3.6.1.4 Determinar la logística y el transporte
    - 3.6.1.5 Capturar los pedidos en el sistema e identificar/llevar a cabo la actividad de venta cruzada/venta ascendente
    - 3.6.1.6 Procesar los pedidos de respaldo y las actualizaciones
    - 3.6.1.7 Manejar las requisiciones de pedidos incluyendo las transacciones de cumplimiento necesarias después del pedido
    - 3.6.2 Manejar las ventas de salida y las llamadas de campaña
- 4.0 Entrega de productos y servicios**
- 4.1 Planear y adquirir los recursos necesarios (Planeación de la cadena de abastecimiento)
    - 4.1.1 Manejar la demanda para productos y servicios
      - 4.1.1.1 Desarrollar pronósticos de líneas de base
      - 4.1.1.2 Colaborar con los clientes
      - 4.1.1.3 Desarrollar pronósticos de consenso
      - 4.1.1.4 Distribuir de acuerdo con la disponibilidad
    - 4.1.2 Crear planes de material
      - 4.1.2.1 Crear un plan no restringido
      - 4.1.2.2 Colaborar con los proveedores y los fabricantes contratados
      - 4.1.2.3 Identificar materiales críticos y capacidad de abastecimiento
      - 4.1.2.4 Generar un plan restringido
    - 4.1.3 Programar la producción
      - 4.1.3.1 Generar un plan de niveles de ubicación
      - 4.1.3.2 Administrar un inventario de trabajos en proceso
      - 4.1.3.3 Colaborar con los proveedores
      - 4.1.3.4 Generar y llevar a cabo un programa detallado
  - 4.2 Procurar materiales y servicios
    - 4.2.1 Desarrollar estrategias de las fuentes de abastecimiento
      - 4.2.1.1 Desarrollar un plan de procuración
      - 4.2.1.2 Clarificar los requerimientos de compra
      - 4.2.1.3 Empatar las necesidades a las capacidades de abastecimiento
      - 4.2.1.4 Analizar el perfil de gastos de la compañía
      - 4.2.1.5 Buscar oportunidades para mejorar la eficiencia y el valor

## MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- |       |  |  |  |
|-------|--|--|--|
| 4.2.2 | Seleccionar a los proveedores y desarrollar/mantener contratos | 4.2.2.1 Identificar proveedores<br>4.2.2.2 Certificar y validar proveedores<br>4.2.2.3 Negociar contratos<br>4.2.2.4 Administrar contratos   | 4.5.2.1 Planear la recepción de materiales entrantes<br>4.5.2.2 Administrar el flujo de material entrante<br>4.5.2.3 Monitorear el desempeño de entregas entrantes<br>4.5.2.4 Administrar el flujo de los productos devueltos  |
| 4.2.3 | Solicitar material y servicios                                 | 4.2.3.1 Procesar/revisar requisiciones<br>4.2.3.2 Aprobar requisiciones<br>4.2.3.3 Solicitar/investigar las cotizaciones de los vendedores<br>4.2.3.4 Crear/distribuir órdenes de compra<br>4.2.3.5 Dar curso a los pedidos y responder satisfactoriamente las solicitudes<br>4.2.3.6 Registrar el recibo de mercancías<br>4.2.3.7 Investigar/resolver excepciones   | 4.5.3 Operar el almacenamiento<br>4.5.3.1 Rastrear el despliegue del inventario<br>4.5.3.2 Recibir, inspeccionar y almacenar las entregas entrantes<br>4.5.3.3 Investigar sobre la disponibilidad de productos<br>4.5.3.4 Seleccionar, empacar y embarcar el producto para su entrega<br>4.5.3.5 Investigar sobre la precisión del inventario<br>4.5.3.6 Investigar sobre el almacenamiento logístico de terceras partes involucradas y el desempeño de embarque |
| 4.2.4 | Evaluar y desarrollar proveedores                              | 4.2.4.1 Monitorear/administrar la información sobre los proveedores<br>4.2.4.2 Preparar/analizar el gasto y el desempeño de proveedores<br>4.2.4.3 Respaldar los procesos de inventario y de producción  | 4.5.4 Operar la transportación de salida<br>4.5.4.1 Planear, transportar y entregar el producto saliente<br>4.5.4.2 Rastrear el desempeño de entrega del transportista<br>4.5.4.3 Administrar flotillas de transporte<br>4.5.4.4 Procesar y auditar las facturas y documentos del transportista  |
| 4.3   | Producir/fabricar/entregar productos                           | 4.3.1 Programar la producción<br>4.3.2 Producir el producto<br>4.3.3 Programar y llevar a cabo el mantenimiento  |  |
| 4.4   | Entregar el producto/dar el servicio al cliente                | 4.4.1 Confirmar los requerimientos específicos de servicio para un cliente individual<br>4.4.2 Identificar y programar los recursos para cumplir con los requerimientos del cliente<br>4.4.3 Proporcionar el servicio a clientes específicos<br>4.4.4 Asegurar la calidad del servicio   |  |
| 4.5   | Administrar la logística y el almacenaje                       | 4.5.1 Definir las estrategias de logística<br>4.5.1.1 Traducir los requerimientos de servicio al cliente en requerimientos de logística<br>4.5.1.2 Designar redes de logística<br>4.5.1.3 Comunicar las necesidades de fuentes de abastecimiento externas<br>4.5.1.4 Desarrollar y mantener una política de prestación de servicios<br>4.5.1.5 Optimizar los programas y costos de transportación<br>4.5.1.6 Definir las medidas clave de desempeño<br>4.5.2 Planear el flujo de material entrante |  |

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- 5.2.2.3 Resolver las quejas de los clientes
- 5.3 Llevar a cabo reparaciones e instalaciones después de la venta
- 5.4 Medir y evaluar la satisfacción del cliente
  - 5.4.1 Medir el nivel de satisfacción del cliente de acuerdo con las preguntas/solicitudes del cliente
    - 5.4.1.1 Solicitar retroalimentación por parte del cliente con base en la experiencia del servicio recibido
    - 5.4.1.2 Analizar los datos del servicio al cliente e identificar las oportunidades de mejoría
  - 5.4.2 Medir la satisfacción del cliente a partir del manejo y resolución de las quejas del cliente
    - 5.4.2.1 Solicitar retroalimentación del cliente con base en el manejo y resolución de quejas
    - 5.4.2.2 Analizar los datos sobre las quejas de los clientes e identificar las oportunidades de mejoría
  - 5.4.3 Medir la satisfacción del cliente con los productos y los servicios
    - 5.4.3.1 Solicitar retroalimentación del cliente después de la venta de productos o servicios
    - 5.4.3.2 Recopilar datos de garantía y causas de devolución del producto
    - 5.4.3.3 Analizar los datos de satisfacción con el producto o servicio e identificar las oportunidades de mejoría
- 5.5 Administrar la fuerza de trabajo de servicio al cliente
  - 5.5.1 Desarrollar los requerimientos de la fuerza de trabajo y la programación de la fuerza de trabajo
    - 5.5.1.1 Pronosticar el volumen de los contactos de servicio al cliente
    - 5.5.1.2 Pronosticar el volumen de los contactos de ventas entrantes
    - 5.5.1.3 Programar la fuerza de trabajo de servicio al cliente
    - 5.5.1.4 Investigar sobre la utilización de la fuerza de trabajo
  - 5.5.2 Evaluar la calidad de la interacción de cliente con los representantes de servicio al cliente
    - 5.5.2.1 Monitorear y evaluar las llamadas de los agentes con los clientes
    - 5.5.2.2 Monitorear y evaluar la correspondencia de los agentes con los clientes

## 6.0 Desarrollar y administrar el capital humano

- 6.1 Crear y administrar la planeación, políticas y estrategias para recursos humanos (RH)
  - 6.1.1 Administrar/linear/entregar estrategias de recursos humanos
    - 6.1.1.1 Identificar las necesidades de estrategia organizacional de RH
    - 6.1.1.2 Identificar las necesidades de táctica organizacional de RH
    - 6.1.1.3 Definir RH y los papeles funcionales de negocios así como la responsabilidad.
    - 6.1.1.4 Determinar los costos de RH
  - 6.1.2 Desarrollar e implementar los planes de RH
    - 6.1.2.1 Desarrollar planes de fuerza de trabajo
    - 6.1.2.2 Desarrollar planes de pago
    - 6.1.2.3 Desarrollar planes de sucesión
    - 6.1.2.4 Desarrollar planes de diversidad de empleados
    - 6.1.2.5 Desarrollar otros programas de RH
    - 6.1.2.6 Desarrollar políticas de RH
    - 6.1.2.7 Administrar políticas de RH
    - 6.1.2.8 Planear prestaciones de empleados
  - 6.1.3 Monitorear y actualizar los planes
    - 6.1.3.1 Medir el cumplimiento de objetivos
    - 6.1.3.2 Medir la contribución a la estrategia de negocios
    - 6.1.3.3 Comunicar los planes y proporcionar las actualizaciones a los accionistas
    - 6.1.3.4 Determinar el valor agregado de las funciones de RH
    - 6.1.3.5 Verificar y revisar los planes de RH
- 6.2 Reclutamiento, origen y selección de empleados
  - 6.2.1 Crear y desarrollar requisiciones de empleados
    - 6.2.1.1 Desarrollar y abrir requisiciones de trabajo
    - 6.2.1.2 Desarrollar descripciones de puestos
    - 6.2.1.3 Requisición de plazas
    - 6.2.1.4 Administrar páginas web para plazas internas/ externas
    - 6.2.1.5 Cambiar/actualizar requisiciones
    - 6.2.1.6 Notificar al gerente de contratación
    - 6.2.1.7 Procesar la fecha de requisición
  - 6.2.2 Reclutamiento de candidatos
    - 6.2.2.1 Determinar los métodos de reclutamiento
    - 6.2.2.2 Llevar a cabo actividades/eventos de reclutamiento
    - 6.2.2.3 Administrar a los vendedores de reclutamiento
  - 6.2.3 Filtrar y seleccionar candidatos

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- 6.2.3.1 Identificar y desplegar las herramientas de selección de candidatos
- 6.2.3.2 Entrevistar candidatos
- 6.2.3.3 Evaluar candidatos
- 6.2.3.4 Seleccionar y rechazar candidatos
- 6.2.4 Procesar verificación antes de la designación
  - 6.2.4.1 Completar la información de los antecedentes del candidato
  - 6.2.4.2 Llevar a cabo corroboraciones de los antecedentes
  - 6.2.4.3 Recomendar/no recomendar al candidato
- 6.2.5 Administrar la nueva contratación/recontratación
  - 6.2.5.1 Diseñar y hacer la oferta
  - 6.2.5.2 Negociar la oferta
  - 6.2.5.3 Contratar al candidato
- 6.2.6 Investigar candidatos
  - 6.2.6.1 Crear un registro del solicitante
  - 6.2.6.2 Procesar/investigar los datos del solicitante
  - 6.2.6.3 Archivar y conservar los registros de las personas no contratadas
- 6.3 Desarrollo y orientación de los empleados
  - 6.3.1 Administrar la orientación y despliegue de los empleados
    - 6.3.1.1 Crear y mantener un programa de inducción para los empleados
    - 6.3.1.2 Presentar a los nuevos empleados con los gerentes
    - 6.3.1.3 Presentar el lugar de trabajo
  - 6.3.2 Administrar el desempeño de los empleados
    - 6.3.2.1 Definir los objetivos de desempeño
    - 6.3.2.2 Revisar, evaluar y administrar el desempeño de los empleados
    - 6.3.2.3 Evaluar y revisar el programa de desempeño
  - 6.3.3 Administrar las relaciones de los empleados
    - 6.3.3.1 Administrar la salud y seguridad
    - 6.3.3.2 Administrar las relaciones laborales
    - 6.3.3.3 Administrar los procesos de negociación colectiva
    - 6.3.3.4 Administrar las sociedades administrativas laborales
  - 6.3.4 Administrar el desarrollo de los empleados
    - 6.3.4.1 Desarrollar planes administrativos de competencia
    - 6.3.4.2 Desarrollar planes de carrera de los empleados
- 6.3.4.3 Desarrollar las habilidades de los empleados
- 6.3.5 Desarrollar y capacitar empleados
  - 6.3.5.1 Alinear las necesidades de desarrollo organizacional y de los empleados
  - 6.3.5.2 Desarrollar la competencia de procesos/funciones
  - 6.3.5.3 Establecer necesidades de capacitación por medio del análisis de las habilidades disponibles y requeridas
  - 6.3.5.4 Desarrollar, conducir y administrar los programas de capacitación administrativos y/o de los empleados
- 6.3.6 Administrar el talento de los empleados
  - 6.3.6.1 Empatar los recursos con los requerimientos
- 6.4 Premiar y retener a los empleados
  - 6.4.1 Desarrollar y administrar premios, reconocimientos y programas de motivación
    - 6.4.1.1 Desarrollar una estructura y un plan de compensación/sueldo
    - 6.4.1.2 Desarrollar un plan de premiación y de prestaciones
    - 6.4.1.3 Desarrollar un análisis competitivo de las prestaciones y los premios
    - 6.4.1.4 Identificar los requerimientos de compensación con base en las políticas de RH, de prestaciones y financieras
    - 6.4.1.5 Administrar la compensación y los premios a los empleados
    - 6.4.1.6 Premiar y motivar a los empleados
  - 6.4.2 Administrar y procesar las prestaciones
    - 6.4.2.1 Entregar un programa de prestaciones para el empleado
    - 6.4.2.2 Administrar un registro de prestaciones
    - 6.4.2.3 Procesar las quejas
    - 6.4.2.4 Llevar a cabo una conciliación de prestaciones
  - 6.4.3 Administrar el apoyo y retención del empleado
    - 6.4.3.1 Entregar programas para dar apoyo a un balance vida/trabajo para el empleado
    - 6.4.3.2 Desarrollar sistemas de apoyo a la familia
    - 6.4.3.3 Revisar los indicadores de motivación y retención
    - 6.4.3.4 Revisar los planes de compensación
  - 6.4.4 Administrar la nómina

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- 6.5 Reubicar y retirar de empleados
  - 6.5.1 Administrar el proceso de promoción y de descenso de rango
  - 6.5.2 Administrar la separación
  - 6.5.3 Administrar el retiro
  - 6.5.4 Administrar la excedencia
  - 6.5.5 Desarrollar e implementar el outplacement [ubicar al empleado en otro lugar de trabajo cuando es despedido] del empleado
  - 6.5.6 Administrar el despliegue de personal
  - 6.5.7 Reubicar a los empleados y administrar la asignaciones
  - 6.5.8 Administrar el recorte y el retiro de personal
  - 6.5.9 Administrar expatriados
    - 6.5.10 Administrar el proceso de reubicación de empleados
- 6.6 Administrar la información de los empleados
  - 6.6.1 Administrar los procesos de reporte
  - 6.6.2 Administrar los procesos de preguntas del empleado
  - 6.6.3 Administrar y mantener los datos de los empleados
  - 6.6.4 Administrar los sistemas de información de recursos humanos (SIRH)
  - 6.6.5 Desarrollar y administrar las métricas de los empleados
  - 6.6.6 Desarrollar y administrar el tiempo y la asistencia
  - 6.6.7 Administrar la comunicación de los empleados
    - 6.6.7.1 Desarrollar un plan de comunicación de empleados
    - 6.6.7.2 Administrar/recopilar sugerencias por parte de los empleados
    - 6.6.7.3 Administrar los motivos de quejas de los empleados
    - 6.6.7.4 Publicar las comunicaciones de los empleados

## 7.0 Administrar la tecnología de información

- 7.1 Administrar el negocio de la tecnología de información (IT, por sus siglas en inglés)
  - 7.1.1 Desarrollar la estrategia de IT de la empresa
    - 7.1.1.1 Construir una inteligencia estratégica
    - 7.1.1.2 Identificar necesidades a largo plazo de IT de la compañía con la colaboración de los accionistas
    - 7.1.1.3 Desarrollar y mantener estrategias IT empresariales a largo plazo enfocadas a los negocios, así como un modelo a seguir
  - 7.1.2 Definir la arquitectura de la empresa
    - 7.1.2.1 Establecer una definición de la arquitectura de la empresa
    - 7.1.2.2 Mantener la importancia de la arquitectura de la empresa
    - 7.1.2.3 Actuar como un centro distribuidor de información para la investigación e innovación de IT
    - 7.1.2.4 Regir la arquitectura de la empresa
  - 7.1.3 Administrar una cartera de IT
    - 7.1.3.1 Establecer una cartera de IT
    - 7.1.3.2 Analizar y evaluar el valor de la cartera de IT para la empresa
    - 7.1.3.3 Provisión de recursos de acuerdo con las prioridades estratégicas
  - 7.1.4 Llevar a cabo una investigación e innovación de IT
    - 7.1.4.1 Investigar tecnologías para innovar los servicios y soluciones IT
    - 7.1.4.2 Hacer una transición a las tecnologías viables para el desarrollo de soluciones y servicios
  - 7.1.5 Desarrollar una administración financiera IT
    - 7.1.5.1 Desarrollar y mantener transparencia de costos de los servicios y soluciones IT
    - 7.1.5.2 Establecer y mantener procesos de contabilidad
    - 7.1.5.3 Garantizar fondos para los puntos de control de la toma de decisiones en lo que respecta a casos de negocios.
  - 7.1.6 Evaluar y comunicar el valor y desempeño de negocios IT
    - 7.1.6.1 Establecer y monitorear los indicadores de desempeño clave
    - 7.1.6.2 Evaluar el desempeño del plan IT
    - 7.1.6.3 Comunicar el valor IT
  - 7.1.7 Llevar a cabo la administración del personal IT
    - 7.1.7.1 Desarrollar el liderazgo y personal IT
    - 7.1.7.2 Administrar el desempeño del personal IT
  - 7.1.8 Administrar los contratos y los proveedores IT
    - 7.1.8.1 Desarrollar estrategias de fuentes de abastecimiento IT (desarrollo y entrega)
    - 7.1.8.2 Negociar con proveedores
    - 7.1.8.3 Establecer y mantener buenas relaciones con los proveedores
    - 7.1.8.4 Evaluar el desempeño de los proveedores
    - 7.1.8.5 Evaluar el desempeño del contrato

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- |   |   |
|---|---|
| 7.2 Desarrollar y administrar relaciones con los clientes IT<br>7.2.1 Desarrollar estrategias de soluciones y servicios IT<br>7.2.1.1 Investigar soluciones y servicios IT para enfocarse a los requerimientos del usuario y del negocio<br>7.2.1.2 Traducir los requerimientos del usuario y del negocio en requerimientos de soluciones y de servicio IT<br>7.2.1.3 Formular iniciativas estratégicas de soluciones y de servicio IT<br>7.2.1.4 Coordinar estrategias con los accionistas internos para asegurar la alineación<br>7.2.1.5 Evaluar y seleccionar las iniciativas estratégicas de soluciones y de servicio IT<br>7.2.2 Desarrollar y administrar los niveles de servicio IT<br>7.2.2.1 Crear y mantener un catálogo de soluciones y servicio IT<br>7.2.2.2 Establecer y mantener acuerdos sobre negocios y niveles de servicio IT<br>7.2.2.3 Evaluar y reportar los resultados de logros de nivel de servicio<br>7.2.2.4 Comunicar las oportunidades de mejoría de negocios y niveles de servicio IT<br>7.2.3 Llevar a cabo una administración lateral de acuerdo con la demanda (DSM, por sus siglas en inglés) para servicios IT<br>7.2.3.1 Analizar las soluciones y servicios, consumo y uso IT<br>7.2.3.2 Desarrollar e implementar programas de incentivos que mejoren la eficiencia de consumo<br>7.2.3.3 Desarrollar el pronóstico volumen/unidad para servicios y soluciones IT<br>7.2.4 Administrar la satisfacción del cliente IT<br>7.2.4.1 Capturar y analizar la satisfacción del cliente<br>7.2.4.2 Evaluar y comunicar los patrones de satisfacción del cliente<br>7.2.4.3 Iniciar mejoras con base en los patrones de satisfacción del cliente<br>7.2.5 Comercializar los servicios y soluciones IT<br>7.2.5.1 Desarrollar una estrategia de mercadotecnia de servicios y soluciones IT<br>7.2.5.2 Desarrollar y administrar una estrategia de clientes IT | 7.2.5.3 Administrar las campañas promocionales y publicitarias de servicios y soluciones IT<br>7.2.5.4 Procesar y rastrear los pedidos de servicios y soluciones IT<br>7.3 Administrar el riesgo y la flexibilidad del negocio<br>7.3.1 Desarrollar y administrar la flexibilidad del negocio<br>7.3.1.1 Desarrollar la estrategia de flexibilidad de negocios<br>7.3.1.2 Llevar a cabo planeaciones operativas continuas del negocio<br>7.3.1.3 Pruebas operativas continuas del negocio<br>7.3.1.4 Mantener operaciones continuas del negocio<br>7.3.2 Desarrollar y administrar las condiciones para poder estar en cumplimiento con las cuestiones reglamentarias<br>7.3.2.1 Desarrollar una estrategia para poder estar en cumplimiento con las cuestiones reglamentarias<br>7.3.2.2 Establecer controles para poder estar en cumplimiento con las cuestiones reglamentarias<br>7.3.2.3 Administrar las acciones correctivas necesarias para poder estar en cumplimiento con las cuestiones reglamentarias<br>7.3.3 Llevar a cabo una administración de riesgos integrada<br>7.3.3.1 Desarrollar una estrategia y un enfoque de riesgos integrados<br>7.3.3.2 Administrar riesgos integrados<br>7.3.4 Desarrollar e implementar controles de protección de datos, de privacidad y de seguridad<br>7.3.4.1 Establecer estrategias y niveles de protección de datos, de privacidad y de seguridad<br>7.3.4.2 Probar, evaluar e implementar controles de protección de datos, de privacidad y de seguridad<br>7.4 Administrar información empresarial<br>7.4.1 Desarrollar estrategias de administración de contenidos y de información<br>7.4.1.1 Entender las necesidades de la administración de contenidos y de información y el papel que desempeñan los servicios de IT para ejecutar la estrategia de negocios |
|---|---|

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- 7.4.1.2 Evaluar las implicaciones administrativas de contenidos y de información de la nueva tecnología
- 7.4.1.3 Identificar y establecer prioridades en cuanto a las acciones de administración de contenidos y de información
- 7.4.2 Definir la arquitectura de información de la empresa
  - 7.4.2.1 Definir los elementos de información, la estructura compuesta, las relaciones e impedimentos lógicos, la taxonomía y las reglas de derivación.
  - 7.4.2.2 Definir requerimientos de acceso a la información
  - 7.4.2.3 Establecer una custodia de la información
  - 7.4.2.4 Administrar los cambios para los requerimientos del contenido en la arquitectura de datos
- 7.4.3 Administración de los recursos de información
  - 7.4.3.1 Definir las políticas y normas de los datos/información de la empresa
  - 7.4.3.2 Desarrollar e implementar la administración del contenido y los datos
- 7.4.4 Llevar a cabo la administración de contenido y datos de la empresa
  - 7.4.4.1 Definir las fuentes y los destinos de los datos contenidos
  - 7.4.4.2 Administrar las interfaces técnicas para los usuarios de los contenidos
  - 7.4.4.3 Administrar la retención, revisión y retiro de la información de la empresa
- 7.5 Desarrollar y mantener las soluciones de tecnología de la información
  - 7.5.1 Desarrollar la estrategia de desarrollo IT
    - 7.5.1.1 Establecer la estrategia de fuentes de abastecimiento para el desarrollo IT
    - 7.5.1.2 Definir los procesos, las metodologías y las normas que se aplican a las herramientas de desarrollo
    - 7.5.1.3 Seleccionar las herramientas y metodologías de desarrollo
  - 7.5.2 Llevar a cabo una planeación del ciclo de vida de las soluciones y servicios IT
    - 7.5.2.1 Planear el desarrollo de requerimientos nuevos
    - 7.5.2.2 Planear el desarrollo de mejoras de la funcionalidad y de las características
    - 7.5.2.3 Desarrollar un plan del ciclo de vida para las soluciones y servicios IT
- 7.5.3 Desarrollar y mantener la arquitectura de las soluciones y servicios IT
  - 7.5.3.1 Crear una arquitectura de soluciones y servicios IT
  - 7.5.3.2 Revisar la arquitectura de soluciones y servicios IT
  - 7.5.3.3 Retirar la arquitectura de soluciones y servicios IT
- 7.5.4 Crear soluciones y servicios IT
  - 7.5.4.1 Entender los requerimientos confirmados
  - 7.5.4.2 Diseñar las soluciones y servicios IT
  - 7.5.4.3 Adquirir /desarrollar los componentes de las soluciones y servicios IT
  - 7.5.4.4 Capacitar a los recursos en cuanto a las soluciones y servicios IT
  - 7.5.4.5 Probar las soluciones y servicios IT
  - 7.5.4.6 Confirmar la aceptación por parte del cliente
- 7.5.5 Mantener las soluciones y servicios IT
  - 7.5.5.1 Entender los requerimientos de mejoras/ mantenimiento y análisis de defectos
  - 7.5.5.2 Diseñar los cambios para las soluciones y servicios IT existentes
  - 7.5.5.3 Adquirir /desarrollar los componentes con cambios de las soluciones y servicios IT
  - 7.5.5.4 Probar el cambio en las soluciones y servicios IT
  - 7.5.5.5 Retirar las soluciones y servicios
- 7.6 Desplegar las soluciones de tecnología de la información
  - 7.6.1 Desarrollar la estrategia de despliegue de IT
    - 7.6.1.1 Establecer las políticas de cambio de las soluciones y servicios IT
    - 7.6.1.2 Definir el proceso, los procedimientos y las normas de las herramientas de despliegue
    - 7.6.1.3 Seleccionar las metodologías y herramientas de despliegue
  - 7.6.2 Planear e implementar los cambios
    - 7.6.2.1 Planear el cambio de despliegue
    - 7.6.2.2 Comunicar los cambios a los accionistas
    - 7.6.2.3 Administrar el programa de cambios
    - 7.6.2.4 Capacitar a los usuarios participantes
    - 7.6.2.5 Distribuir e instalar el cambio
    - 7.6.2.6 Verificar el cambio
  - 7.6.3 Planear y administrar lanzamientos

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>7.6.3.1 Entender y coordinar el diseño de lanzamientos y aceptación</li><li>7.6.3.2 Planear el programa de lanzamiento</li><li>7.6.3.3 Distribuir e instalar el lanzamiento</li><li>7.6.3.4 Verificar el lanzamiento</li><li>7.7 Entregar y apoyar los servicios de tecnología de información<ul style="list-style-type: none"><li>7.7.1 Desarrollar estrategias de entrega de soluciones y servicios IT<ul style="list-style-type: none"><li>7.7.1.1 Establecer estrategias de fuentes de abastecimiento para la entrega de IT</li><li>7.7.1.2 Definir los procesos de entrega, los procedimientos y los estándares de las herramientas</li><li>7.7.1.3 Seleccionar las metodologías y herramientas</li></ul></li><li>7.7.2 Desarrollar estrategias de apoyo IT<ul style="list-style-type: none"><li>7.7.2.1 Establecer estrategias de fuentes de abastecimiento para apoyo de IT</li><li>7.7.2.2 Definir los servicios de apoyo IT</li></ul></li><li>7.7.3 Administrar los recursos de infraestructura IT<ul style="list-style-type: none"><li>7.7.3.1 Administrar inventario y activos IT</li><li>7.7.3.2 Administrar la capacidad del recurso IT</li><li>7.7.4 Administrar las operaciones de infraestructura IT<ul style="list-style-type: none"><li>7.7.4.1 Presentar soluciones y servicios IT</li><li>7.7.4.2 Llevar a cabo servicios de soporte de operaciones IT</li></ul></li><li>7.7.5 Respaldar las soluciones y servicios IT<ul style="list-style-type: none"><li>7.7.5.1 Administrar la disponibilidad</li><li>7.7.5.2 Administrar las instalaciones</li><li>7.7.5.3 Administrar respaldo/recuperación</li><li>7.7.5.4 Administrar el desempeño y la capacidad</li><li>7.7.5.5 Administrar los incidentes</li><li>7.7.5.6 Administrar los problemas</li><li>7.7.5.7 Administrar las preguntas</li></ul></li></ul></li><li>7.8 Administrar el conocimiento IT*<ul style="list-style-type: none"><li>7.8.1 Desarrollar la estrategia administrativa de conocimiento IT<ul style="list-style-type: none"><li>7.8.1.1 Entender las necesidades de conocimiento IT</li><li>7.8.1.2 Entender el flujo de conocimiento actual IT</li></ul></li></ul></li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>7.8.1.3 Coordinar la estrategia y los papeles con la función KM de la empresa</li><li>7.8.1.4 Planear las acciones administrativas de conocimiento IT y las prioridades</li><li>7.8.2 Desarrollar y mantener un mapa de conocimiento IT<ul style="list-style-type: none"><li>7.8.2.1 Definir los elementos de conocimiento, las relaciones y restricciones lógicas, así como las reglas monetarias</li><li>7.8.2.2 Identificar las fuentes y depositarios del conocimiento IT</li><li>7.8.2.3 Identificar las oportunidades de compartir conocimientos IT</li><li>7.8.2.4 Definir los procesos y enfoques del conocimiento IT</li></ul></li><li>7.8.3 Administrar el ciclo de vida del conocimiento IT<ul style="list-style-type: none"><li>7.8.3.1 Reunir elementos de conocimiento de las fuentes de conocimiento IT</li><li>7.8.3.2 Evaluar, crear y codificar elementos de conocimiento</li><li>7.8.3.3 Desplegar el conocimiento codificado IT</li><li>7.8.3.4 Actualizar y retirar conocimiento IT</li><li>7.8.3.5 Evaluar y mejorar las estrategias y procesos de conocimiento IT</li></ul></li></ul> |
|--|--|

## 8.0 Administrar recursos financieros

- 8.1 Llevar a cabo la planeación y la contabilidad administrativa
  - 8.1.1 Llevar a cabo la planeación/elaboración de presupuestos/elaboración de pronósticos
    - 8.1.1.1 Desarrollar y mantener las políticas y procedimientos de la elaboración de presupuestos
    - 8.1.1.2 Preparar presupuestos y planes periódicos
    - 8.1.1.3 Preparar pronósticos periódicos
  - 8.1.2 Llevar a cabo contabilidad y control de costos
    - 8.1.2.1 Llevar a cabo contabilidad del inventario
    - 8.1.2.2 Realizar análisis del costo de venta
    - 8.1.2.3 Elaborar costeo de productos
    - 8.1.2.4 Llevar a cabo análisis de variaciones
    - 8.1.2.5 Informar sobre la rentabilidad
  - 8.1.3 Llevar a cabo administración de costos
    - 8.1.3.1 Determinar los conductores de costos clave
    - 8.1.3.2 Medir los conductores de costos
    - 8.1.3.3 Determinar las actividades críticas

\* El equipo de PCF de APQC actualmente está solicitando la revisión por parte de los miembros así como retroalimentación sobre esta sección. Si desea proporcionar retroalimentación, por favor envíe sus comentarios a [pcf\\_feedback@apqc.org](mailto:pcf_feedback@apqc.org). Sus comentarios se revisarán y considerarán para la siguiente versión. Para obtener directrices sobre los criterios utilizados por el equipo PCF para incluir los cambios solicitados, por favor escriba a [pcf\\_feedback@apqc.org](mailto:pcf_feedback@apqc.org).

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- 8.1.3.4 Administrar el despliegue de los recursos de los activos y su utilización
- 8.1.4 Evaluar y administrar el desempeño financiero
  - 8.1.4.1 Evaluar la rentabilidad del producto y cliente
  - 8.1.4.2 Evaluar productos nuevos
  - 8.1.4.3 Realizar el costeo del ciclo de vida
  - 8.1.4.4 Optimizar la combinación producto y cliente
  - 8.1.4.5 Rastrear el desempeño del cliente nuevo y las estrategias del producto
  - 8.1.4.6 Preparar las medidas de desempeño con base en la actividad
  - 8.1.4.7 Administrar la mejora continua de costos
- 8.2 Llevar a cabo la contabilidad de ingresos
- 8.2.1 Procesar el crédito al cliente
  - 8.2.1.1 Establecer políticas de crédito
  - 8.2.1.2 Analizar/aprobar nuevas solicitudes de cuentas
  - 8.2.1.3 Revisar las cuentas existentes
  - 8.2.1.4 Emitir reportes de crédito/cobranza
- 8.2.2 Facturar al cliente
  - 8.2.2.1 Mantener archivos maestros de producto/cliente
  - 8.2.2.2 Generar datos de facturación del cliente
  - 8.2.2.3 Transmitir datos de facturación al cliente
  - 8.2.2.4 Asentar entradas de cuentas por cobrar
  - 8.2.2.5 Resolver las preguntas sobre la facturación que tenga el cliente
- 8.2.3 Procesar las cuentas por cobrar (AR, por sus siglas en inglés)
  - 8.2.3.1 Establecer políticas de AR
  - 8.2.3.2 Recibir/depositar los pagos hechos por el cliente
  - 8.2.3.3 Aplicar remisiones de caja
  - 8.2.3.4 Preparar reportes de AR
  - 8.2.3.5 Asentar la actividad de AR en el libro mayor
- 8.2.4 Administrar y procesar la cobranza
  - 8.2.4.1 Establecer políticas para las cuentas vencidas
  - 8.2.4.2 Analizar los saldos de las cuentas vencidas
  - 8.2.4.3 Correspondiente/negociar las cuentas vencidas
  - 8.2.4.4 Discutir la resolución de cuentas con personas internas
- 8.2.4.5 Procesar los ajustes/eliminar los saldos
- 8.2.5 Administrar y procesar los ajustes/deducciones
  - 8.2.5.1 Establecer políticas/procedimientos para los ajustes
  - 8.2.5.2 Analizar los ajustes
  - 8.2.5.3 Correspondiente/negociar con el cliente
  - 8.2.5.4 Discutir la solución con personas internas
  - 8.2.5.5 Preparar facturas de contracargo
  - 8.2.5.6 Procesar las entradas correspondientes
- 8.3 Llevar a cabo la contabilidad general y los reportes
  - 8.3.1 Administrar las políticas y procedimientos
    - 8.3.1.1 Negociar los acuerdos a nivel servicio
    - 8.3.1.2 Establecer políticas de contabilidad
    - 8.3.1.3 Establecer y cumplir los límites de aprobación
    - 8.3.1.4 Establecer sistemas financieros comunes
  - 8.3.2 Llevar a cabo la contabilidad general
    - 8.3.2.1 Mantener una tabla de cuentas
    - 8.3.2.2 Procesar las entradas en el libro diario
    - 8.3.2.3 Procesar la distribución
    - 8.3.2.4 Procesar los ajustes a finales del periodo (p. ej. acumulaciones, tipos de cambio, etc.)
    - 8.3.2.5 Asentar y conciliar las transacciones dentro de la compañía
    - 8.3.2.6 Conciliar las cuentas del libro mayor
    - 8.3.2.7 Llevar a cabo las consolidaciones y las eliminaciones de procesos
    - 8.3.2.8 Preparar la balanza de comprobación
    - 8.3.2.9 Preparar y asentar los ajustes administrativos
  - 8.3.3 Llevar a cabo la contabilidad de los activos fijos
    - 8.3.3.1 Establecer políticas y procedimientos de activos fijos
    - 8.3.3.2 Mantener archivos maestros de datos sobre los activos fijos
    - 8.3.3.3 Procesar y registrar las adiciones y retiros de activos fijos
    - 8.3.3.4 Procesar y registrar los ajustes, las mejoras, los avalúos y las transferencias de activos fijos
    - 8.3.3.5 Procesar y registrar los gastos de mantenimiento y reparación de los activos fijos
    - 8.3.3.6 Calcular y registrar los gastos de depreciación
    - 8.3.3.7 Conciliar el libro mayor de activos fijos
    - 8.3.3.8 Rastrear los activos fijos, incluyendo el inventario

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- |   |  |
|---|--|
| 8.3.3.9 Proporcionar los datos de activos fijos para que sirvan de soporte para las declaraciones de impuestos, informes legales y reguladores. | 8.5.1.4 Monitorear las horas regulares, las horas extras y las de cualquier otro tipo                |
| 8.3.4 Llevar a cabo reportes financieros  | 8.5.1.5 Analizar y reportar la utilización de los empleados  |
| 8.3.4.1 Preparar estados financieros por unidad de negocio  | 8.5.2 Administrar el pago  |
| 8.3.4.2 Preparar estados financieros consolidados   | 8.5.2.1 Registrar el tiempo trabajado por los empleados en el sistema de nómina                      |
| 8.3.4.3 Llevar a cabo reportes por unidad de negocio/revisión de los reportes administrativos   | 8.5.2.2 Mantener y administrar la información sobre los sueldos de los empleados                     |
| 8.3.4.4 Llevar a cabo reportes consolidados/revisión de los reportes administrativos de costos  | 8.5.2.3 Mantener y administrar las deducciones aplicables  |
| 8.3.4.5 Preparar estados financieros para su revisión en la junta de accionistas  | 8.5.2.4 Monitorear los cambios en la situación de impuestos de los empleados                         |
| 8.3.4.6 Emitir reportes y registros para los accionistas trimestral/anualmente  | 8.5.2.5 Procesar y distribuir los pagos  |
| 8.3.4.7 Elaborar reportes reguladores   | 8.5.2.6 Procesar y distribuir los cheques  |
| 8.4 Administrar activos fijos   | 8.5.2.7 Procesar los ajustes finales del periodo   |
| 8.4.1 Llevar a cabo planeación de capital y aprobación de proyectos   | 8.5.2.8 Responder a las preguntas sobre la nómina que tengan los empleados                           |
| 8.4.1.1 Desarrollar políticas y procedimientos de inversión de capital  | 8.5.3 Procesar los impuestos   |
| 8.4.1.2 Desarrollar y aprobar planes y presupuestos de gastos de capital  | 8.5.3.1 Calcular y pagar los impuestos de nómina aplicables  |
| 8.4.1.3 Revisar y aprobar los proyectos de capital y las adquisiciones de activos fijos   | 8.5.3.2 Emitir y distribuir las declaraciones de impuestos anuales a los empleados                   |
| 8.4.1.4 Realizar una justificación financiera para la aprobación de proyectos   | 8.5.3.3 Archivar las formas de impuestos de nómina reguladoras                                       |
| 8.4.2 Llevar a cabo contabilidad de proyectos de capital  | 8.6 Procesar las cuentas por pagar y los reembolsos de gastos  |
| 8.4.2.1 Crear códigos de cuentas de proyectos   | 8.6.1 Procesar las cuentas por pagar (AP, por sus siglas en inglés)                                  |
| 8.4.2.2 Registrar las transacciones relacionadas con los proyectos  | 8.6.1.1 Verificar el archivo de pago de cuentas por pagar con el archivo maestro de vendedores de PO |
| 8.4.2.3 Monitorear e investigar sobre los proyectos de capital y el gasto del presupuesto   | 8.6.1.2 Mantener/administrar el comercio electrónico   |
| 8.4.2.4 Concluir/capitalizar proyectos  | 8.6.1.3 Auditlar las facturas y los datos clave en el sistema de AP                                  |
| 8.4.2.5 Medir los ingresos financieros con base en los proyectos de capital finalizados   | 8.6.1.4 Aprobar los pagos  |
| 8.5 Procesar la nómina  | 8.6.1.5 Procesar las acumulaciones e inversiones financieras   |
| 8.5.1 Reportar tiempo   | 8.6.1.6 Procesar los impuestos   |
| 8.5.1.1 Establecer políticas y procedimientos   | 8.6.1.7 Investigar/resolver las excepciones  |
| 8.5.1.2 Recopilar y registrar el tiempo trabajado de los empleados  | 8.6.1.8 Procesar los pagos   |
| 8.5.1.3 Analizar y registrar las bajas pagadas y no pagadas   | 8.6.1.9 Responder las preguntas sobre AP   |
|   | 8.6.1.10 Mantener registros  |
|   | 8.6.1.11 Ajustar los registros contables   |
|   | 8.6.2 Procesar los reembolsos de gastos  |
|   | 8.6.2.1 Establecer y comunicar las políticas de reembolso de gastos así como los límites aprobados   |

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- |         |  |         |   |
|---------|--|---------|---|
| 8.6.2.2 | Capturar y reportar los datos de impuestos importantes                           | 8.7.3.4 | Administrar los pagos centrales que entran a nombre de las compañías  |
| 8.6.2.3 | Aprobar los reembolsos y los pagos por adelantado                                | 8.7.3.5 | Administrar pagos internos y transacciones en red   |
| 8.6.2.4 | Procesar los reembolsos y los pagos por adelantado                               | 8.7.3.6 | Calcular los intereses y comisiones para las cuentas bancarias internas   |
| 8.6.2.5 | Administrar las cuentas personales   | 8.7.3.7 | Proporcionar estados de cuenta para las cuentas bancarias internas  |
| 8.7     | Administrador las operaciones de tesorería                                       | 8.7.4   | Administración de la deuda y la inversión   |
| 8.7.1   | Administrador las políticas y procedimientos de tesorería                        | 8.7.4.1 | Administrador las relaciones financieras intermedias  |
| 8.7.1.1 | Establecer el alcance y el control de las operaciones de tesorería               | 8.7.4.2 | Administrador la liquidez   |
| 8.7.1.2 | Establecer y publicar las políticas de tesorería                                 | 8.7.4.3 | Administrador el factor de riesgo del emisor  |
| 8.7.1.3 | Desarrollar procedimientos de tesorería  | 8.7.4.4 | Procesar y supervisar las transacciones de inversión y de deuda   |
| 8.7.1.4 | Monitorear los procedimientos de tesorería                                       | 8.7.4.5 | Procesar y supervisar las transacciones en monedas extranjeras  |
| 8.7.1.5 | Auditar los procedimientos del tesorería   | 8.7.4.6 | Emitir reportes de transacciones contables de inversión y de deuda  |
| 8.7.1.6 | Revisar los procedimientos de tesorería  | 8.7.5   | Administrador los riesgos financieros   |
| 8.7.1.7 | Desarrollar y confirmar los controles internos para el departamento de tesorería | 8.7.5.1 | Administrador los riesgos de las tasas de interés   |
| 8.7.1.8 | Definir los requerimientos de seguridad del sistema                              | 8.7.5.2 | Administrador los riesgos de los tipos de cambio  |
| 8.7.2   | Administración del efectivo  | 8.7.5.3 | Administrador los riesgos de exposición   |
| 8.7.2.1 | Administrador y conciliar las posiciones de efectivo                             | 8.7.5.4 | Desarrollar y ejecutar transacciones de protección  |
| 8.7.2.2 | Administrador los equivalentes de efectivo                                       | 8.7.5.5 | Evaluar y afinar las posiciones de protección   |
| 8.7.2.3 | Procesar y supervisar las transferencias de fondos electrónicos                  | 8.7.5.6 | Emitir reportes de transacciones contables de protección  |
| 8.7.2.4 | Desarrollar pronósticos de flujo de caja   | 8.7.5.7 | Monitorear créditos   |
| 8.7.2.5 | Administrador los flujos de caja   | 8.8     | Administrador controles internos  |
| 8.7.2.6 | Emitir transacciones y reportes contables del manejo de efectivo                 | 8.8.1   | Establecer políticas y procedimientos de controles internos   |
| 8.7.2.7 | Administrador y supervisar las relaciones bancarias                              | 8.8.1.1 | Establecer una junta de accionistas y un comité de auditoría  |
| 8.7.2.8 | Analizar, negociar, resolver y confirmar las comisiones bancarias                | 8.8.1.2 | Definir y comunicar el código de ética  |
| 8.7.3   | Administrador las cuentas bancarias internas                                     | 8.8.1.3 | Asignar papeles y responsabilidades con respecto a los controles internos   |
| 8.7.3.1 | Administrador las cuentas bancarias internas para las subsidiarias               | 8.8.1.4 | Definir los objetivos y riesgos de los procesos de negocios   |
| 8.7.3.2 | Administrador y facilitar las transacciones de préstamos ínter compañías         | 8.8.1.5 | Definir las tolerancias de riesgo unidad/ entidad   |
| 8.7.3.3 | Administrador los pagos centralizados que salen a nombre de las compañías        | 8.8.2   | Operar los controles y supervisar que se cumplan las políticas y procedimientos con respecto a estos controles internos |
|         |  | 8.8.2.1 | Designar e implementar las actividades de control   |

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- 8.8.2.2 Monitorear la efectividad de los controles
  - 8.8.2.3 Buscar soluciones a las deficiencias que presenten los controles
  - 8.8.2.4 Crear funciones de cumplimiento de los controles
  - 8.8.2.5 Operar funciones de cumplimiento de los controles
  - 8.8.2.6 Implementar y mantener controles relacionados con el funcionamiento de las tecnologías y las herramientas
  - 8.8.3 Reportar sobre el cumplimiento de los controles internos
    - 8.8.3.1 Reportar a los auditores externos
    - 8.8.3.2 Reportar a las organizaciones reguladoras, a los tenedores de acciones, a los encargados de los intercambios de valores, etc.
    - 8.8.3.3 Reportar a terceras partes involucradas
    - 8.8.3.4 Reportar a la administración interna
  - 8.9 Administración de impuestos
    - 8.9.1 Desarrollar estrategias y planes de impuestos
    - 8.9.2 Procesar impuestos
      - 8.9.2.1 Llevar a cabo una estrategia/planeación de impuestos
      - 8.9.2.2 Preparar ingresos
      - 8.9.2.3 Preparar impuestos extranjeros
      - 8.9.2.4 Calcular los impuestos diferidos
      - 8.9.2.5 Dar cuenta de los impuestos
      - 8.9.2.6 Monitorear el cumplimiento con los impuestos
      - 8.9.2.7 Formular preguntas sobre impuestos
    - 8.9.3 Administrar fondos/consolidaciones internacionales
      - 8.9.3.1 Monitorear tasas internacionales
      - 8.9.3.2 Administrar transacciones
      - 8.9.3.3 Administrar factor de riesgo monetario/protección monetaria
      - 8.9.3.4 Reportar los resultados
- 9.0 Adquirir, construir y administrar propiedades**
- 9.1 Diseño y construcción de propiedades
    - 9.1.1 Desarrollo de estrategias de instalaciones
    - 9.1.2 Desarrollo y construcción de sitios
    - 9.1.3 Planear las instalaciones
      - 9.1.3.1 Diseñar las instalaciones
      - 9.1.3.2 Analizar el presupuesto
      - 9.1.3.3 Seleccionar la propiedad
      - 9.1.3.4 Negociar los términos
      - 9.1.3.5 Administrar la construcción/edificio
- 9.1.3.6 Salida de las instalaciones anteriores
  - 9.1.4 Proporcionar espacios de trabajo y activos
    - 9.1.4.1 Adquirir espacios de trabajo y activos
    - 9.1.4.2 Cambiar el acondicionamiento/forma/función del lugar de trabajo y los activos
  - 9.2 Mantener el lugar de trabajo y los activos
    - 9.2.1 Cambiar a la gente y los activos
      - 9.2.1.1 Reubicar a la gente
      - 9.2.1.2 Reubicar el material y las herramientas
    - 9.2.2 Reparar el lugar de trabajo y los activos
    - 9.2.3 Proporcionar mantenimiento preventivo al lugar de trabajo y a los activos
    - 9.2.4 Administrar la seguridad
  - 9.3 Salir del lugar de trabajo y desechar los activos
    - 9.3.1 Desechar el equipo
    - 9.3.2 Salir del lugar de trabajo
  - 9.4 Administrar los riesgos físicos
  - 9.5 Administrar los activos de capital

## 10.0 Administrar la salud y seguridad ambiental (EHS, por sus siglas en inglés)

- 10.1 Determinar los impactos ambientales, de salud y de seguridad
  - 10.1.1 Evaluar el impacto ambiental de los productos, servicios y operaciones
  - 10.1.2 Llevar a cabo auditorias ambientales, de salud y de seguridad
- 10.2 Desarrollar y llevar a cabo un programa ambiental, de salud y de seguridad
  - 10.2.1 Identificar los requerimientos reguladores y de los depositarios
  - 10.2.2 Evaluar los riesgos y oportunidades futuras
  - 10.2.3 Crear una política de EHS
  - 10.2.4 Registrar y administrar los eventos de EHS
- 10.3 Capacitar y educar a los empleados
  - 10.3.1 Comunicar los asuntos de EHS a los depositarios y proporcionar apoyo
- 10.4 Monitorear y administrar el programa ambiental, de salud y de seguridad
  - 10.4.1 Administrar los costos y beneficios de EHS
  - 10.4.2 Medir y reportar el desempeño de EHS
    - 10.4.2.1 Implementar un programa para responder ante una emergencia
    - 10.4.2.2 Implementar un programa para prevenir la contaminación
  - 10.4.3 Proporcionar a los empleados apoyo con respecto a EHS
- 10.5 Asegurar el cumplimiento con las regulaciones establecidas

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- I.0.5.1 Monitorear que se esté cumpliendo con las regulaciones
- I.0.5.2 Llevar a cabo auditorías donde se verifique que se está cumpliendo con las regulaciones
- I.0.5.3 Cumplir con los requerimientos regulatorios de los depositarios
- I.0.6 Administrar los esfuerzos que se hagan para remediar situaciones
  - I.0.6.1 Crear planes de acciones para remediar situaciones
  - I.0.6.2 Contactar y analizar con expertos
  - I.0.6.3 Identificar y dedicar recursos
  - I.0.6.4 Investigar aspectos legales
  - I.0.6.5 Investigar causas del daño
  - I.0.6.6 Enmendar o crear una política
- I.1.0 Administrar las relaciones externas**
  - I.1.1 Construir relaciones con inversionistas
    - I.1.1.1 Planear, construir y administrar relaciones con los prestamistas
    - I.1.1.2 Planear, construir y administrar relaciones con los analistas
    - I.1.1.3 Comunicación con los accionistas
  - I.1.2 Administrar las relaciones gubernamentales e industriales
    - I.1.2.1 Administrar relaciones industriales con el gobierno
    - I.1.2.2 Administrar relaciones con cuerpos cuasi-gubernamentales
    - I.1.2.3 Administrar relaciones con grupos comerciales o industriales
    - I.1.2.4 Administrar actividades de cabildo
  - I.1.3 Administrar relaciones con la junta de accionistas
    - I.1.3.1 Reportar resultados
    - I.1.3.2 Reportar hallazgos de las auditorias
  - I.1.4 Administrar asuntos legales y éticos
    - I.1.4.1 Crear políticas de ética
    - I.1.4.2 Administrar políticas de control corporativas
    - I.1.4.3 Desarrollar y llevar a cabo programas legales preventivos
    - I.1.4.4 Asegurar el cumplimiento
    - I.1.4.5 Administrar consultoría externa
      - I.1.4.5.1 Evaluar el problema y determinar los requerimientos de trabajo
      - I.1.4.5.2 Contratar/retener consultoría externa si es necesario
      - I.1.4.5.3 Recibir estrategia/presupuesto
      - I.1.4.5.4 Recibir producto de trabajo y administrar/monitorear los trabajos y casos llevados a cabo
      - I.1.4.5.5 Procesar el pago para servicios legales
- I.1.4.5.6 Investigar sobre la actividad/desempeño legal
- I.1.4.6 Proteger la propiedad intelectual
  - I.1.4.6.1 Administrar los derechos de autor y las patentes
  - I.1.4.6.2 Mantener los derechos y restricciones de la propiedad intelectual
  - I.1.4.6.3 Administrar los términos del otorgamiento de licencia
  - I.1.4.6.4 Administrar las opciones
- I.1.4.7 Resolver las disputas y litigios
- I.1.4.8 Proporcionar consultoría/asesoría legal
- I.1.4.9 Negociar y documentar los acuerdos/contratos
- I.1.5 Administrar el programa de relaciones públicas
  - I.1.5.1 Administrar las relaciones con clientes globales
  - I.1.5.2 Administrar las relaciones con grupos comerciales e industriales
  - I.1.5.3 Administrar las relaciones con proveedores estratégicos globales
  - I.1.5.4 Administrar las relaciones con la comunidad
  - I.1.5.5 Administrar las relaciones con los medios de comunicación
  - I.1.5.6 Promover la estabilidad política
  - I.1.5.7 Crear comunicados de prensa
- I.2.0 Administrar conocimiento, mejoras y cambios**
  - I.2.1 Crear y administrar estrategias de desempeño organizacional
    - I.2.1.1 Crear modelos de sistemas de medición empresarial
    - I.2.1.2 Medir la productividad de los procesos
    - I.2.1.3 Medir la efectividad de costos
    - I.2.1.4 Medir la eficiencia del personal
    - I.2.1.5 Medir el tiempo de los ciclos
  - I.2.2 Desempeño del benchmark
    - I.2.2.1 Llevar a cabo evaluaciones de desempeño
    - I.2.2.2 Desarrollar capacidades del benchmarking
    - I.2.2.3 Llevar a cabo el benchmarking de los procesos
    - I.2.2.4 Realizar un benchmarking competitivo
    - I.2.2.5 Conducir un análisis de brechas para entender la necesidad y el grado de cambio que se requiere
  - I.2.2.6 Establecer la necesidad para el cambio
  - I.2.3 Desarrollar la capacidad administrativa de conocimiento a lo largo de la empresa (KM, por sus siglas en inglés)\*
    - I.2.3.1 Desarrollar una estrategia KM
      - I.2.3.1.1 Desarrollar el modelo regidor
      - I.2.3.1.2 Establecer un grupo nuclear KM central
      - I.2.3.1.3 Definir los papeles y la responsabilidad del grupo nuclear contra las unidades operativas

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- 12.3.1.4 Desarrollar modelos de fondos
- 12.3.1.5 Identificar las relaciones que existen con las iniciativas clave
- 12.3.1.6 Desarrollar metodologías centrales de KM
- 12.3.1.7 Evaluar las necesidades IT y contratar la función IT
- 12.3.1.8 Desarrollar los planes de comunicación y capacitación
- 12.3.1.9 Desarrollar los enfoques de cambio administrativos
- 12.3.1.10 Desarrollar los indicadores y medidas estratégicas
- 12.3.1.11 Evaluar el vencimiento de las iniciativas KM existentes
- 12.3.2 Identificar y planear los proyectos KM
  - 12.3.2.1 Identificar las oportunidades estratégicas para aplicar los enfoques KM
  - 12.3.2.2 Identificar los requerimientos y objetivos KM
  - 12.3.2.3 Evaluar la cultura y disponibilidad del enfoque KM
  - 12.3.2.4 Identificar metodologías apropiadas de KM (p. ej. autoservicio, comunidades, transferencias, etc.)
  - 12.3.2.5 Crear casos de negocios y obtener fondos
  - 12.3.2.6 Desarrollar medidas e indicadores de negocios
- 12.3.3 Diseñar y lanzar proyectos KM
  - 12.3.3.1 Designar procesos para compartir, capturar e utilizar conocimientos
  - 12.3.3.2 Definir papeles y recursos
  - 12.3.3.3 Identificar requerimientos específicos IT
  - 12.3.3.4 Crear planes de capacitación y comunicación
  - 12.3.3.5 Desarrollar planes administrativos de cambio
  - 12.3.3.6 Diseñar, reconocer y premiar enfoques
  - 12.3.3.7 Diseñar y planear el lanzamiento de proyectos KM
  - 12.3.3.8 Desplegar proyectos KM
- 12.3.4 Administrar el ciclo de vida de los proyectos KM
  - 12.3.4.1 Evaluar la alineación con las metas de negocios
  - 12.3.4.2 Evaluar el impacto de KM (estrategia y proyectos) sobre medidas y resultados
  - 12.3.4.3 Promover y sostener la actividad y participación
  - 12.3.4.4 Realinear y refrescar la estrategia y enfoques KM
- 12.4 Administrar el cambio
  - 12.4.1 Hacer planes para el cambio
    - 12.4.1.1 Seleccionar una sólida metodología de mejora de procesos
    - 12.4.1.2 Evaluar la disponibilidad para un cambio
    - 12.4.1.3 Determinar participantes
    - 12.4.1.4 Contratar/identificar campeón
    - 12.4.1.5 Formar un equipo de diseño
    - 12.4.1.6 Definir el alcance
    - 12.4.1.7 Entender el estado actual
    - 12.4.1.8 Definir el estado futuro
    - 12.4.1.9 Llevar a cabo análisis de riesgo
    - 12.4.1.10 Evaluar aspectos culturales
    - 12.4.1.11 Establecer responsabilidades para la administración del cambio
    - 12.4.1.12 Identificar las barreras del cambio
    - 12.4.1.13 Determinar a las personas que promoverían el cambio
    - 12.4.1.14 Identificar los recursos y desarrollar medidas
  - 12.4.2 Diseñar el cambio
    - 12.4.2.1 Evaluar la conexión que exista con otras iniciativas
    - 12.4.2.2 Desarrollar los planes de administración del cambio
    - 12.4.2.3 Desarrollar planes de capacitación
    - 12.4.2.4 Desarrollar planes de comunicación
    - 12.4.2.5 Desarrollar planes de incentivos/ premios
    - 12.4.2.6 Establecer métricas
    - 12.4.2.7 Establecer/aclarar nuevos papeles
    - 12.4.2.8 Identificar presupuestos/papeles
  - 12.4.3 Implementar el cambio
    - 12.4.3.1 Crear un compromiso para la mejora/ el cambio
    - 12.4.3.2 Hacer un proyecto de reingeniería para los procesos y sistemas de negocios

\* El equipo de PCF de APQC actualmente está solicitando la revisión por parte de los miembros así como retroalimentación sobre esta sección. Si desea proporcionar retroalimentación, por favor envíe sus comentarios a [pcf\\_feedback@apqc.org](mailto:pcf_feedback@apqc.org). Sus comentarios se revisarán y considerarán para la siguiente versión. Para obtener directrices sobre los criterios utilizados por el equipo PCF para incluir los cambios solicitados, por favor escriba a [pcf\\_feedback@apqc.org](mailto:pcf_feedback@apqc.org).

# MARCO DE REFERENCIA DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- 12.4.3.3 Apoyar la transición hacia nuevos papeles o estrategias de salida para los ocupantes
- 12.4.3.4 Monitorear el cambio
- 12.4.4 Sustentar la mejora
  - 12.4.4.1 Monitorear el desempeño de los procesos mejorados
  - 12.4.4.2 Capturar y utilizar otra vez las lecciones aprendidas del proceso de cambio
  - 12.4.4.3 Tomar medidas correctivas tal como se vayan necesitando

\* El equipo de PCF de APQC actualmente está solicitando la revisión por parte de los miembros así como retroalimentación sobre esta sección. Si desea proporcionar retroalimentación, por favor envíe sus comentarios a [pcf\\_feedback@apqc.org](mailto:pcf_feedback@apqc.org). Sus comentarios se revisarán y considerarán para la siguiente versión. Para obtener directrices sobre los criterios utilizados por el equipo PCF para incluir los cambios solicitados, por favor escriba a [pcf\\_feedback@apqc.org](mailto:pcf_feedback@apqc.org)

## THE APQC PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK<sup>SM</sup>

### LOOKING FORWARD

The APQC Process Classification Framework is an evolving model, which APQC will continue to enhance and improve regularly. Thus, APQC encourages comments, suggestions, and more importantly, the sharing of insights from having applied the APQC PCF within your organization. Share your suggestions and experiences with the PCF by e-mailing [pcf\\_feedback@apqc.org](mailto:pcf_feedback@apqc.org).

### ABOUT APQC

An internationally recognized resource for process and performance improvement, APQC helps organizations adapt to rapidly changing environments, build new and better ways to work, and succeed in a competitive marketplace. With a focus on productivity, knowledge management, benchmarking, and quality improvement initiatives, APQC works with its member organizations to identify best practices, discover effective methods of improvement, broadly disseminate findings, and connect individuals with one another and the knowledge, training, and tools they need to succeed. Founded in 1977, APQC is a member-based nonprofit serving organizations around the world in all sectors of business, education, and government. APQC is also a proud winner of the 2003 and 2004 North American Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) awards. This award is based on a study by Teleos, a European-based research firm, and the KNOW network.

## THE APQC PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK<sup>SM</sup>

### RIGHTS AND PERMISSIONS

©2005 APQC.  
ALL RIGHTS RESERVED.

APQC encourages the wide distribution, discussion, and use of the PCF for classifying and defining processes. APQC grants permission for use and adaptation of the PCF for internal use. For external use, APQC grants permission for publication, distribution, and use, provided that proper copyright acknowledgment is made to APQC. No modifications to the look or content should be made in external venues.

Please use the following text when reusing the PCF in external print or electronic content.

### APQC PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK<sup>SM</sup>

The PCF was developed by APQC and member companies as an open standard to facilitate improvement through process management and benchmarking regardless of industry, size, or geography. The PCF organizes operating and management processes into 12 enterprise-level categories, including process groups and over 1,500 processes and associated activities. The PCF and associated measures and benchmarking surveys are available for download and completion at no charge at [www.apqc.org/OSBCdatabase](http://www.apqc.org/OSBCdatabase).



APQC • 123 North Post Oak Lane, Third Floor • Houston, Texas 77024-7797  
800-776-9676 (phone) • +1-713-681-4020 (international) • +1-713-681-8578 (fax)  
E-mail: [pcf\\_feedback@apqc.org](mailto:pcf_feedback@apqc.org) • Web site: [www.apqc.org](http://www.apqc.org)